

A tudásteremtés keretében arról olvashatunk a könyvben, hogy minden jól működő vállalat létrehoz és használ valamilyen tudást, mert nélkül nem tudja magát megszervezni és vállalkozásként fenntartani. A szerzők sorra veszik a tudás létrehozásának módjait. A legközvetlenebb és gyakran leghatásosabb mód a vásárlás és bérlés. A cég tudásbővítés céljára egységeket vagy csoportokat alapíthat (kutatási és fejlesztési osztályok). A vegyítés, tudáslegyítés eltérő perspektívákkal rendelkező egyéneket hoz össze, hogy együtt dolgozzanak egy feladaton vagy problémán. Az adaptáció, az alkalmazkodási képesség azon alapul, hogy a vállalat rendelkezik-e hasznosítható belsőerőforrásokkal, adottságokkal és nyitott-e a változásra. A tudáshálózatok hatékony kommunikációval, együttműködéssel teremthetnek új ismereteket a cégen belül. A szervezeti tudás a kodifikációval válik elérhetővé az alkalmazók számára, ebben fontos szerepet játszanak az új technológiák. A szerzők megismertetnek a tudáskodifikáció alapelveivel, a különböző tudástípusok rögzítésére alkalmas stratégiákkal, a tudás feltérképezésével, modellezésével, technológiájával és politikájával. Arra is rámutatnak, hogy a tudás kodifikálása fontos lépcsőfoka az értékes ismeretek vállalati kultúrába való beillesztésének.

A mindennapi tudástranszferek a vállalati élet fontos részei; a spontán tudástranszferre szükség van a vállalt sikeres működése érdekében s annak a kultúrába be kell épülnie. A tudásátvitel szervezett formái mellett nagy jelentőségük van a személyes találkozásoknak és beszélgetéseknek; a sikeres kommunikációt a személyes kapcsolattartás biztosítja a legjobban. A sikeres tudástranszfert sokféle kulturális tényező akadályozza. A szerzők ezeknek a gátaknak „súrlódás” nevet adtak, s a bizalom hiánya, az eltérő kultúrák, szókincsek, időhiány tartoznak – többek között – ide. Tanácsokat adnak a lehetséges megoldásokra is. A fejlődés elősegítése érdekében a szervezeteknek meg kell teremteniük azt a szerep- és képességekészletet, amely elvégzi az

ismeretek rögzítésének, szétosztásának és használatának feladatát; a tudásmenedzsment csak így érheti el a célját. A szerzők bemutatják a szükséges szerepek és képességek típusait azzal a céllal, hogy a cégeknek segítve ösztönözzenek minden munkatársat: legyenek a tudás menedzserei! Ezután a tudásprojektek irányításával és szervezésével összefüggő szerepeket, feladatokat írnak le. A szerepeket négy szinten vizsgálják: a munkakörük szerint tudással foglalkozók, a tudásmenedzsment dolgozói, a projektek vezetői és a legfelső irányítást végzők szintjén. Tudni kell azt is, hogy a tudásmenedzsment egészen új terület, amellyel elsősorban azok a cégek foglalkoznak, ahol az üzleti és vállalati környezet gyorsan változik.

A tudásmenedzsment sokkal több a technológiánál, a technikai ismeretek azonban szorosan hozzá tartoznak; egyes új technológiák fontos szerepet játszanak a tudásmenedzsment fejlődésében, s ezt az új technológiákhoz való széles körű hozzáférés tette lehetővé. Bár a tudásmenedzsment viszonylag új területnek számít, évtizedek óta folyó már kísérletek a tudás rögzítésére és kezelésére alkalmas technológia felhasználására. A szerzők röviden foglalkoznak ezekkel a technológiákkal, s azt vizsgálják, hogy mi történik velük üzleti környezetben. Igen kiterjednek mondható a tudásmenedzsment technológiáinak a köre és néhány olyan infrastrukturális tényező (videokonferenciák szervezése vagy a telefon) is hasznos lehet a tudás könnyebb irányításában, amelyek hagyományosan nem sorolhatók ebbe a kategóriába. A technológia önmagában nem hoz létre tudásteremtő vállalatot, s azt is tudni kell, hogy a tudásmenedzsment területén korlátok vannak. Hatékony tudásmenedzsment ugyanis nem valósítható meg alapos magatartásbeli, kulturális és szervezeti változások nélkül. A technológiai stratégiákkal kapcsolatban az a legfontosabb, hogy hozzá kell kezdeni valamihez; fel kell építeni egy rendszert ahhoz, hogy látni lehessen, miként reagál a szervezet.

A könyv két utolsó (nyolcadik és ki-

lencedik) fejezete a tudásmenedzsment gyakorlati megoldásai keretében megismerteti a tudásmenedzsment-projektek típusaival. A szerzők beszámolnak az ezen a téren szerzett tapasztalatokról, a megvizsgált programokról, a tudás- és információkészletekről. Felsorolják a tudásprojektek sikerét jellemzően meghatározó tényezőket (tudásorientált vállalati kultúra, technikai és szervezeti infrastruktúra, a felsővezetés támogatása stb.) s egyenként kifejtik azok lényegét, fontosságát. Azt a következtetést vonják le, hogy a sikeres tudásmenedzsmenthez az emberi, technikai és gazdasági adottságok sajátos keverékére van szükség a vállalat átfogó törekvéseiben éppúgy, mint az egyéni kezdeményezéseknél is. Gyakorlati tanácsokat adnak az elinduláshoz, a meglévő megoldások hasznosításához, a helyes út kiválasztásához, a problémák megoldásához. Egyensúlyt kell teremteni a sokféle megközelítés használatában, össze kell ezeket egyeztetni más változásokkal kapcsolatos elgondolásokkal és a feladatokat be kell illeszteni a vállalat napi teendőinek a sorába. A bemutatott esettanulmányok bizonyítják, hogy napjainkra a vállalatok egy része megértette a szervezeti tudás működtetésének jelentőségét, s ehhez meg is tették a szükséges lépéseket. Egyre többen minősítik a tudást szervezeti tőkének, a versenyelőny legfőbb tényezőjének...

R. I.

Nagy Beáta

## NŐI MENEDZSEREK

AULA Kiadó

Budapest, 2001. 208 p.

A nők kereseti és munkaerő-piaci lehetőségei világszerte kisebbek, a társadalom értékítélete általában nem kedvező sem a női munkaerőkre, sem a női vezetőkre. Az elvégzett időmérés-vizsgálatok adatai szerint a nőkre a férfiaknál lényegesen több feladat hárul a háztartási munkából, a gyermeknevelésből, annak ellenére, hogy a kereső-



tevékenységgel eltöltött idejük alig marad el a férfiakétól. Miért értékeli tehát alul a nőket, a női munkaerőket, a női szerepeket a gazdaság és a társadalom? Ezzel a kérdéssel hazánkban is egyre többen foglalkoznak a vizsgálódások. Sokan úgy vélik, hogy a nők számára a család van előtérben, s ezért ehhez igazítják egyéb tevékenységüket, feladataikat. Hazánkban a vizsgált országokhoz képest nagyobb mértékű konzervatizmus tapasztalható ezen a téren annak ellenére, hogy évtizedekig a kétkeresős családtípus volt az általánosan elterjedt. A könyvben ezekre és hasonló kérdésekre kapunk választ.

A szerző úgy látja, hogy jelentősek a nemek közti bérkülönbségek azonos munkakörökben is. A női vezetők aránya annak ellenére alacsony, hogy a felsőfokú oktatásban részt vevő nők száma eléri, sőt túlszárnyalja a férfiakét. Az utóbbi évtizedekben fokozatosan emelkedett a felsőfokú intézmények hallgatói között a nők aránya, s éppen azokon a főiskolákon és egyetemeken (jogi és közgazdasági) lett egyre magasabb, amelyek elvégzése a felsőszintű vezetők számára szükséges. Táblázat szemlélteti a könyvben, hogy jelentősen csökkent a férfiak és a nők közti iskolázottsági különbség; a férfiak már csak a mezőgazdasági, műszaki és állatorvosi egyetemeken vannak többségben a női hallgatókkal szemben. Ennek ellenére a nők közül kevesebben jutnak vezető pozíciókba. A férfiak előnyösebb helyzetére utalnak azok az adatok is, amelyek szerint a férfi vezetők 74%-a, míg a nőknek csak 60%-a tudta nappali tagozaton megszerezni diplomáját. Így a férfiak karrierje könnyebben indulhatott, folyamatosabb volt, gyorsabban emelkedett...

Az egyén karrierjének elemzéséhez sok és összetett tényező hatását kell figyelembe venni. Az életinterjúk árulnak el legtöbbet az egyén társadalomban betöltött szerepéről. Így például a nők nem mindig gazdasági kényszerből vállalnak kereső foglalkozást a háztartási munkán kívül, hanem egyre több nő az önmegvalósítás, a függetlenség és az emberi kapcsolatok kiala-

kításának a lehetőségeit is látja ebben. Így tehát a kétféle tevékenység összekapcsolódása a konfliktusokon kívül pozitív eredményekhez, sikerekhez is vezethet. A szerző a továbbiakban a nőkre jellemző vezetői stílussal, a nőies vezetésmóddal foglalkozik.

A magyarországi női munkavállalók és női vezetők helyzetét számszerűleg is vizsgálva megállapítható, hogy egyre több nő kerül vezetői és irányító pozícióba, esélyük azonban igen kevés arra – a férfiakéval szemben –, hogy felső szintű vezetőkké váljanak. Bár jelentősen csökkent a férfiak és a nők közötti iskolázottsági különbség, vezetővé válásuk esélyeit az is csökkenti, hogy a családalapítás és a karrierépítés időszaka egybeesik. Ezt bizonyítja a férfi és a női vezetők korcsoportok szerinti megoszlása és a családi állapotra vonatkozó adatok elemzése is. Mindenképpen egyenlőtlenek tehát a nőknek a magasabb pozíciókba való bejutási esélyei!

A könyv célja – az elemzések segítségével – annak bemutatása, hogy a gazdasági vezetésben milyen helyet foglalnak el a nők, és változott-e ebben a helyzet az 1990-es években. A szerző azzal is foglalkozik, hogy miként alakult a sikeres menedzsernők életútja, karrierje. Rámutat arra, hogy a nők leggyakrabban a banki szférában és az államigazgatás szervezeteiben kerültek vezető pozícióba, feltűnően sok lett belőlük számvetési vezető is. Az életútjal, a karriertörténetekkel kapcsolatos interjúk kitérnek személyi tényezőkre (gyermekkor, iskolai évek, munkába állás, továbbtanulás, első vezetői pozíció), a családi eseményekre és helyzetre (házasság, gyermekszülés, válás, háztartás stb.). Képet kapunk az előrejutás körülményeiről, a szervezeti és társadalmi tényezőkről, az oktatási rendszer kibővüléséről, az iparfejlesztésről és a rendszerváltásról, valamint ezeknek a nők vezetővé válása esélyeire gyakorolt hatásáról.

A nőies vezetési stílus jellegzetességeit vizsgálva a szerző végül megállapítja, hogy a női és a férfi vezetői tulajdonságok és értékek nem térnek el lényegesen egymástól. Megegyeznek

abban, hogy a vezetői pozíciókban minden vezetőnek határozottnak kell lennie, a női vezetők azonban jobban figyelnek a beosztottaik érzelmeire, problémáira.

Rubóczky István

Adolf Hitler

## ASZTALI BESZÉLGETÉSEK

*Monológok a vezéri főhadiszálláson  
1941–1944*

Árkadia Kiadó, 1999

*Csak az ellen tudunk védekezni,  
amit megértünk.*

Ha sokak – a szerencsések – ennek nincsenek is tudatában, Adolf Hitler sokkal több a ma emberének is, mint a múlt gyászos, de már letűnt árnya. Nem érthetjük meg Európát, sőt mi, itt élők nem érthetjük meg önmagunkat sem, ha nem ismerjük azt az eszmerendszert, amelynek Hitler neve, alakja a szimbólumává vált. Ha ennek nem is vagyunk tudatában, a gondolkodásunkat sokban meghatározzák mélyen beágyazott elvek, tiltások, ellenszenvek, amelyek eredete a világnak a hitlerizmus eszméire és főként annak tetteire adott válaszában rejlik. A közösségi lét számos fontos kérdésére mi már sohasem tudunk úgy választ keresni, mint ténénk, ha e fasizmus\* sohasem létezett volna.

Hitler pályafutását és személyiségfejlődését is meg kell értenünk – ez segít belelátni a világunk olykor kendőzetlenül és durván megmutakozó, olykor nagyon is mélyen rejtőző társadalmi és politikai mechanizmusába, segít megérteni, hogy abban mivel számoljunk és mitől tartsunk. Pályájának, életrajzában könyvtárra menő irodalma van, két művét azonban mindenképpen érdemes kiemelni, amelyek most magyarról is hozzáférhetővé váltak.

\* Valójában a náciizmus ideológiájáról van szó. (Szerk.)